

LEISTUNGSPORTFOLIO

Zwischen Ethik und Refinanzierbarkeit

■ Steffen Fleßa und Jan Westphal

Viele soziale Unternehmen wollen sich nicht nur auf profitablen Geschäftsfeldern betätigen. Aufgrund ihres ethischen Auftrags halten sie oft auch Angebote vor, die sich nicht refinanzieren lassen. Umso wichtiger ist ein abgestimmtes Leistungsportfolio, das eine Balance zwischen Auftragserfüllung und wirtschaftlicher Stabilität garantiert.

Karitative Non-Profit-Organisationen erstellen einen großen Teil der Gesundheits- und Sozialleistungen in Deutschland und sind ein bedeutender Arbeitgeber (Ott-nad, Wahl & Miegel 2000; Enste 2004). Beispielsweise betreiben die Unternehmen, die unter dem Dach des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland zusammengeschlossen sind, fast 25.000 Einrichtungen mit über einer Million Betten oder Plätzen, in denen fast 500.000 Mitarbeiter beschäftigt sind (Institut der Deutschen Wirtschaft 2005; Enste 2007, S. 12). Das Leistungsportfolio umfasst so unterschiedliche Bereiche wie Jugend-, Familien-, Alten-, Behinderten-, Obdachlosen- und Flüchtlingshilfe sowie Krankenhäuser, wobei die abgedeckten Geschäftsfelder und angebotenen Leistungen häufig mindestens ebenso stark von der Tradition als von einer zukunftsgerichteten Strategie bestimmt sind.

Dieser Artikel analysiert das Leistungsportfolio diakonischer Sozialleistungsunternehmen in Vorpommern und ordnet die Leistungen den vier Feldern einer adaptierten Portfolio-Matrix zu. Hierzu wurden umfangreiche Analysen der Dienstleistungen sowie ausführliche Experteninterviews mit den Geschäftsführern der diakonischen Einrichtungen in Vorpommern durchgeführt. Im Gegensatz zur klassischen BCG-Matrix der Boston Consulting Group (BCG) werden nicht die Dimensionen »relativer Marktanteil« und »Marktwachstum« unterschieden, sondern die Dimensionen »diakonischer Auftrag« und »Refinanzierungsgrad«.

Das Untersuchungsobjekt

Die Motivation für diese Arbeit leitet sich aus dem Streben ab, karitative Non-Profit-Organisationen besser zu verstehen und die Instrumente der Betriebswirtschaftslehre so zu adaptieren, dass sie für diesen wichtigen Betriebs-typ verwendbar sind.

Im Vergleich zu den gesamtdeutschen Zahlen stellt sich die Diakonie in Vorpommern eher bescheiden dar. In der Deutschen Demokratischen Republik war dem karitativen



Prof. Dr. Steffen Fleßa ist Hochschullehrer für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Gesundheitsmanagement an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität in Greifswald. Seine Forschungsschwerpunkte sind Gesundheitsmanagement, insbesondere Anwendung quantitativer Methoden in Gesundheitsbetrieben, das Management von Non-Profit-Organisationen sowie das Gesundheitsmanagement in Entwicklungsländern.



Jan Westphal ist Diplom-Kaufmann und ebenfalls an der Universität Greifswald tätig. E-Mail steffen.flessa@uni-greifswald.de

Handeln kirchlicher Träger durch den Staat ein enger Rahmen gesetzt. Im Jahr 1989 hatte die »Greifswalder Diakonie« als Vorgänger des Diakonischen Werkes in Vorpommern 854 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen 96 Prozent in stationären Einrichtungen arbeiteten. In der ambulanten Arbeit hingegen waren lediglich 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen tätig. Teilstationäre Angebote existierten nicht. Alle Einrichtungen waren Bestandteil der Landeskirche Greifswald, was für die Diakonie einen gewissen Existenzschutz im säkularen Regime darstellte.

Im Jahr 1990 wurde die Diakonie Greifswald nach westlichem Vorbild in das Kreisdiakonische Werk als eigenständiger Verein außerhalb der Landeskirche überführt. Im Jahr 2002 (letzte Erhebung) arbeiteten 2.595 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 139 Einrichtungen unter dem Dach der Diakonie. Insgesamt wurden 4.263 Betten oder Plätze vorgehalten. Gerade in den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung wuchs die Diakonie sprunghaft, da

immer mehr Einrichtungen des ehemaligen DDR-Gesundheitswesens und der DDR-Jugendfürsorge übernommen wurden. Eine schriftlich fixierte und allgemein anerkannte Übernahmestrategie bestand nach Aussage der befragten Führungskräfte der damaligen Zeit nicht. Eine Analyse des derzeitigen Leistungsspektrums der diakonischen Einrichtungen in Vorpommern erscheint deshalb dringend notwendig, um auf die Herausforderungen der sich verändernden Sozialmärkte, wie dem Wegfall des Selbstkostendeckungsprinzips, der Umstellung auf Fallpauschalen, der demografischen Alterung und der wachsenden Partizipation der betroffenen Menschen antworten zu können.

Die Analysemethodik

Die Analyse des Angebotsportfolios erfolgt häufig mit Hilfe von Portfolio-Matrizen. Die bekannteste dürfte die BCG-Matrix sein, die im Jahr 1968 von der Boston Consulting Group für kommerzielle Unternehmen eingeführt wurde (z. B. Steinmann & Schreyögg 1997, S. 204–211). Diese geht davon aus, dass jedes Unternehmen über ein Produktportfolio verfügen sollte, das neben Bereichen mit hohem Wachstumspotenzial und Liquiditätsbedarf auch Liquidität erzeugende Bereiche mit niedrigem Wachstumspotenzial umfasst (Stevens et al. 2004, S. 1377). Dies ermöglicht eine Prioritätensetzung und zeigt auf, in welchen Bereichen Investitionen zielführend sind. Als Dimensionen der Bewertung wurde einerseits der relative Marktanteil, andererseits das Marktwachstum definiert, wodurch die vier Felder entstehen, denen jeweils sogenannte Normstrategien zugeordnet sind.

Für diakonische Non-Profit-Organisationen ist die originäre BCG-Matrix wenig aussagekräftig. Erstens ist es das Ziel karitativer Organisationen, Bedürfnisse zu decken, hinter denen sich existenzielle Nöte verbergen. Ein Marktrückgang impliziert deshalb abweichend von der Situation kommerzieller Einrichtungen eine positive Situation, da die soziale Not abnimmt. Zweitens ist der Marktanteil kein geeignetes Maß für die Strategieentwicklung eines diakonischen Anbieters, da die Diakonie im Rahmen ihres »politischen Diakonats« (Kehl 2000, S. 389–399) sogar bestrebt ist, dass der Staat eine ausreichende Refinanzierung und damit kommerzielle Konkurrenz ermöglicht. Schließlich versagen die Normstrategien bei Leistungen, die dem originären Auftrag der Diakonie entsprechen. So kann es sein, dass ein diakonischer Träger einige »very poor dogs« in seinem Angebotsportfolio belässt, obwohl diese zwingend zu Verlusten führen. Sie entsprechen seinem originären christlichen Zielsystem und dürfen deshalb nicht aufgegeben werden.

Schellberg (2004) empfiehlt deshalb für Non-Profit-Organisationen die Dimensionen »ethischer Auftrag« und »Refinanzierbarkeit«. Die erste Dimension soll im Folgenden für die Diakonie als »diakonischer Auftrag« bezeichnet werden. Sie beschreibt die Wichtigkeit einer Leistung für die Erreichung des eigenen Zielsystems diakonischer

Träger, wobei die Erreichung des diakonischen Auftrags nicht kardinal messbar ist (Turre 2001). Die einzelnen Träger müssen selbst entscheiden, welche Leistungen gemäß ihrem eigenen Zielsystem als besonders wichtig einzustufen sind.

Die Ergebnisse

Auf Grundlage von Archivanalysen und der Experteninterviews mit den Führungskräften der Pommerschen Diakonie wurden die wichtigsten Tätigkeitsbereiche den vier Feldern zugewiesen. Refinanzierbar oder sogar mit der Möglichkeit eines Gewinns erscheinen die Leistungen der stationären Behindertenhilfe, der Frühförderung, der stationären und ambulanten Krankenpflege, der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe sowie der Hospizdienst, die Schulen und sowie die Seniorenwohngemeinschaften. Ohne ausreichende Finanzierungsgrundlage werden derzeit die Leistungen der stationären und ambulanten Altenpflege sowie der Beratungsstellen eingeschätzt.

Von höchster Bedeutung für die Auftrags Erfüllung wurden Geschäftsfelder eingestuft, die entweder eine hohe Dringlichkeit, hohe Innovativität oder einen hohen Anteil seelsorgerischer Kompetenz haben. Die stationäre und ambulante Altenpflege sowie die Beratungsstellen sind Beispiele für Leistungen, die trotz hoher Dringlichkeit

»Betriebswirtschaftliche Normstrategien versagen bei Leistungen, die dem originären Auftrag der Diakonie entsprechen«

von keinem anderen Anbieter ausreichend abgedeckt wurden, weil keine ausreichende Finanzierung besteht. Weiterhin gelten Leistungen als auftragskonform, die einen hohen Innovationsgrad haben und deshalb noch nicht zur Standardtechnologie weiterentwickelt wurden. Beispielsweise sind Hospize zwar bereits als eine wichtige Komponente des Gesundheitssystems etabliert, sie konnten jedoch bislang nicht flächendeckend eingeführt werden, obwohl die Finanzierungsgrundlage gegeben ist. Kirchliche Schulen hingegen werden als wichtiger Auftrag gesehen, da sie neben der bildungspolitischen Funktionserfüllung auch das christliche Menschenbild und Glaubensinhalte den Schülern in einer Weise näher bringen können, die an Regelschulen häufig nicht (mehr) der Fall ist.

Die Konsequenzen

Die Entwicklung der diakonischen Leistungsangebote beginnt meist bei den Prüfsteinen (Leistungen mit hohem diakonischen Auftrag und geringer Refinanzierbarkeit), setzt sich über Stars (hoher diakonischer Auftrag, hohe Refinanzierung) hin zu Cash Cows (geringer diakonischer Auftrag, hohe Refinanzierbarkeit) fort. →

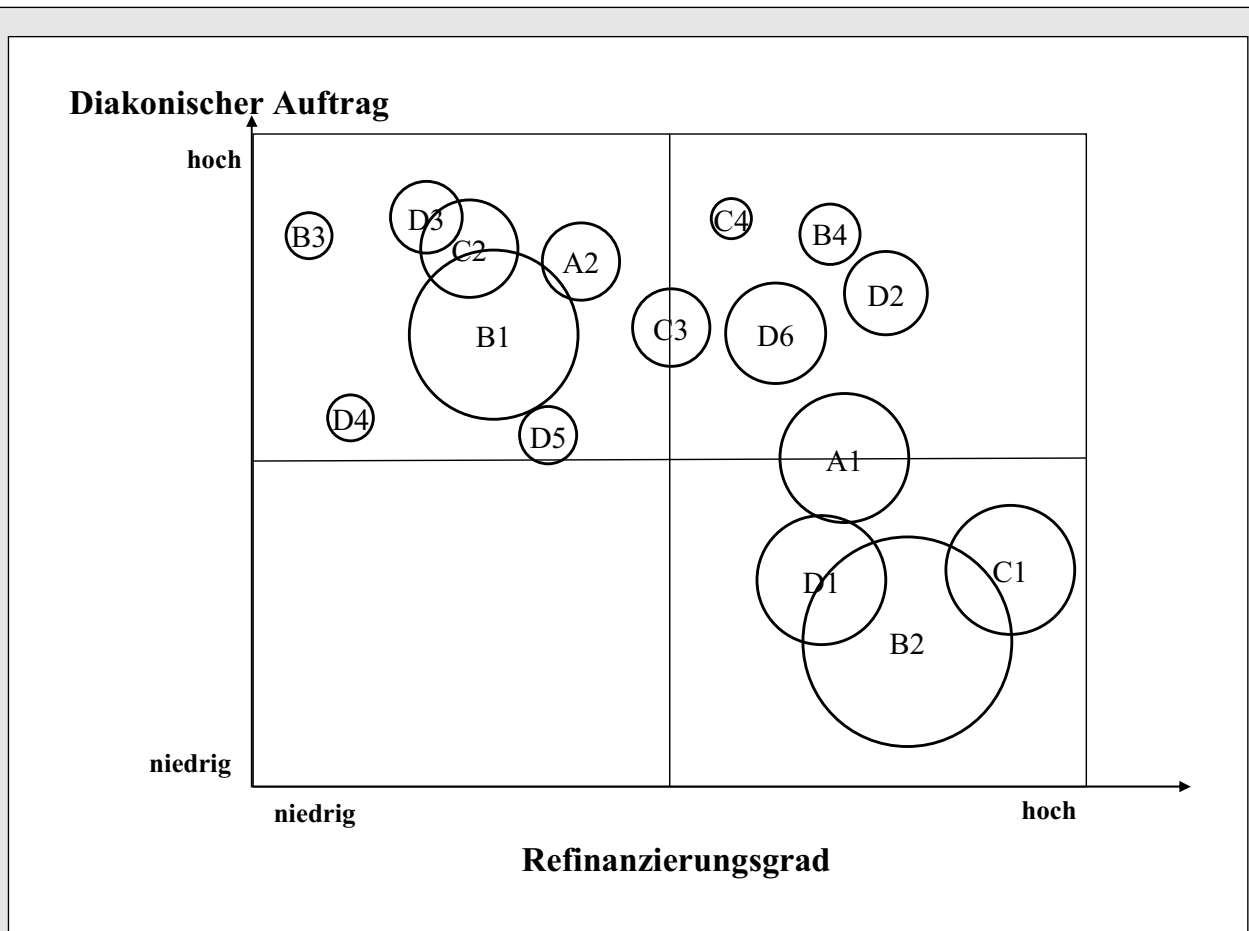


Abb. 1: Portfolio-Matrix diakonischer Anbieter in Vorpommern. Die Abbildung zeigt das Leistungsportfolio der vier größten diakonischen Unternehmen.

Unternehmen A: Werkstatt für behinderte Menschen (A1); stationäre Altenpflege (A2). Unternehmen B: stationäre Altenhilfe (B1); stationärer und teilstationärer Krankenhausbereich (B2); Arbeitsbereich Sucht (B3); Schule (B4). Unternehmen C: ambulante Krankenpflege (C1); ambulante Altenpflege (C2); ambulante Zusatzleistungen (C3); Heimverhinderungspflege (C4). Unternehmen D: Frühförderung (D1); ambulante und teilstationäre Suchthilfe (D2); Hospizdienst (D3); ambulante Kinder- und Jugendhilfe (D4); Beratungsstellen (D5); Kindertagesstätten (D6).

Die BCG-Matrix

ist ein von der Boston Consulting Group entwickeltes Instrument der Portfolio-Analyse. Sie dient zur Bewertung strategischer Geschäftseinheiten anhand der Maßstäbe »relativer Marktanteil« (horizontale Achse) und »prozentuales Marktwachstum« (vertikale Achse).

Die vier Quadranten werden als »Star« (hohes Marktwachstum und hoher Marktanteil), »Question Mark« (hohes Marktwachstum, aber niedriger Marktanteil), »Cash Cow« (niedriges Marktwachstum, aber hoher Marktanteil) und »Poor Dog« (niedriges Marktwachstum und niedriger Marktanteil) bezeichnet. Die Produkte oder Geschäftsfelder eines Unternehmens werden nun anhand ihrer Werte einem der vier Bereiche zugeordnet. Jeder Bereich verkörpert da-

bei eine sogenannte Normstrategie. Sie soll eine Empfehlung zum weiteren Vorgehen geben. Für jeden Typ werden unterschiedliche Geschäftsstrategien vorgeschlagen:

- Star: Ausbau des Marktanteils
- Question Mark: Ausbau oder reduzieren des Marktanteils
- Cash Cow: Halten des Marktanteils, reduzieren des Marktanteils bei schlechten Prognosen
- Poor Dog: Rückzug aus dem Geschäftsfeld

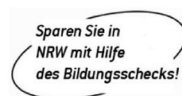
Der Lebensweg eines typischen Produktes verläuft nach diesem Konzept vom »Question Mark« über »Star« und »Cash Cow« zum »Poor Dog«.

Häufig nehmen diakonische Einrichtungen eine soziale Not auf und entwickeln ein entsprechendes Leistungsangebot, bevor diese Not überhaupt sozialpolitisch erkannt und damit finanziert wird (Bopp 2005, S. 118). Der gesellschaftliche Auftrag (»politisches Diakonat«) kann nur wahrgenommen werden, wenn die Diakonie immer einen Anteil von innovativen Leistungen bereithält, die subventioniert werden müssen. Es ist deshalb auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht unabdingbar, dass stets eine ausreichende Zahl von Cash Cows und Stars existiert, die ausreichend Cash Flow zur Finanzierung der Prüfsteine erzeugen. Ein gesundes diakonisches Unternehmen, das gegenwärtig und nachhaltig seinen Auftrag erfüllt und wirtschaftlich solide ist, erfordert deshalb ein wohl abgestimmtes Leistungsportfolio. Diakonische Kleinunternehmen, die nur eine einzige Leistung vorhalten (z. B. ambulanten Pflegedienst), müssen entweder auf eine Cash Cow oder einen Star spezialisiert sein oder das Angebot anders finanzieren (z. B. durch Spenden bzw. Freiwilligenarbeit).

Es zeigt sich, dass die Diakonie in Vorpommern durchaus Leistungsangebote vorhält, ohne die einige soziale Nöte nicht adressiert werden würden. Der Anteil dieser Prüfsteine am Gesamtumsatz beträgt weniger als die Hälfte – und das heißt: Mehrheitlich befindet sich die Diakonie auf Konkurrenzmärkten. Hier muss sie ihre Leistungen unter denselben Bedingungen produzieren wie die kommerziellen Anbieter. Nur wenn es ihr gelingt, hier besonders effizient zu arbeiten, kann sie Cash Flows zur Subventionierung der Prüfsteine erzeugen. Die diakonische Leistungs politik steht damit in einem starken Spannungsfeld von wirtschaftlichem Handeln und Auftrag – eine ökonomische Dimension kirchlicher Existenz, die für viele diakonische Unternehmen neu ist.

Aufgabe der Unternehmensführung wird es sein, die Balance zwischen Auftrags Erfüllung und wirtschaftlicher Stabilität zu bewahren. Die Erstellung von Leistungsportfolios ist hierfür ein Instrument. ◆

Fortbildung für Führungskräfte in der sozialen Arbeit - Management in sozialen Einrichtungen



Sie haben eine Führungsposition in der sozialen Arbeit inne oder werden in naher Zukunft Führungsaufgaben übernehmen? Sie tragen die Verantwortung für eine Einrichtung, fühlen sich aber durch Ihre Ausbildung nicht genügend darauf vorbereitet? Dann finden Sie bei uns ein „Rund-um-Paket“ zur Weiterbildung im Management.

Der Kurs „Management in sozialen Einrichtungen“ wendet sich an Personen, die sich in allen Aspekten des Sozialmanagements weiterbilden möchten:

- ✓ Personalführung
- ✓ Betriebswirtschaft und Controlling
- ✓ Management und Strategie
- ✓ Marketing und Recht

Erleben Sie zeitgemäße Management-Weiterbildung im Herzen der *Route Industriekultur*. Der siebenteilige Kurs startet im November 2008 im Gelsenkirchener *lichthof*. In NRW ist der Kurs als Bildungsurlaub anerkannt!

Ausführliche Informationen erhalten Sie bei:

Kordula Gützlage, 0521.9 64 06 67, guetzlage@paritaet-nrw.org oder Erik Müssener, 0208.3 01 96 14, muessener@paritaet-nrw.org

Literatur

- Bopp, K. (2005): Politik »guter Wohlfahrt« im Umbruch des »europäischen Sozialmodells«: Theologische Argumentationen im Kontext des Sozialstaatsdiskurses. In: Gabriel, K.; Ritter, K. (Hg.2005): Solidarität und Markt. Die Rolle der kirchlichen Diakonie im modernen Sozialstaat. Freiburg im Breisgau. S. 105–123.
- Enste, D. (2004): Die Wohlfahrtsverbände in Deutschland. Eine ordnungspolitische Analyse und Reformagenda. IW-Analysen Nr. 9, Köln.
- Enste, D. (2007): Soziale Dienstleistungen als Wachstumsfaktor. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, Köln.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2005): Deutschland in Zahlen. Deutscher Instituts-Verlag, Köln.
- Kehl, M. (2000): Kirche als Dienstleistungsorganisation. Theologische Überlegungen. Stimmen der Zeit, Heft 6, Juni 2000, S. 389–399.
- Otnad, A.; Wahl, S. M.; Miegel, M. (2000): Zwischen Markt und Mildtätigkeit. Die Bedeutung der Freien Wohlfahrtspflege für Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung. München.
- Schellberg, K. (2004): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. Augsburg.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1997): Management. Wiesbaden.
- Stevens, F. et al. (2004), Management-Modelle: Die BCG-Matrix. Das Wirtschaftsstudium, Vol., S. 1377.
- Turre, R. (2001): Diakonische Einsichten. Theologische Impulse und ethische Reflexionen. Stuttgart.